

CÉLIA CRISTINA COLTRO

**AVALIAÇÃO E REDIRECIONAMENTO DO PROGRAMA DE
QUALIDADE EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE
LOGISTICA**
Um Estudo de Caso

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão da Qualidade.

Orientador : Pedro José Steiner Neto

**Curitiba
2004**

DEDICATÓRIA

À minha família, que me apoiou em todos os momentos para a conclusão dessa etapa...

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da empresa.....	14
Figura 2 – Grafico de Despesas da empresa.....	31
Figura 3 – Diagrama de Espinha de Peixe.....	33
Figura 4 – Fluxograma implantado para o setor de faturamento e Cobrança.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fator de Avaliação Coletiva.....	27
Quadro 2 – Fator de Avaliação Individual.....	28
Quadro 3 – Fator de Desconto.....	28
Quadro 4 – Saldo do Contas a receber em abril de 2004.....	31
Quadro 5 – 5W1H.....	32
Quadro 6 – Plano de ação para o contas a receber.....	34
Quadro 7 – Cronograma de implantação do plano.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabulação respostas do questionário aos funcionários Do setor operacional.....	19
Tabela 2 - Tabulação respostas do questionário aos funcionários Do setor operacional, administrativo e comercial.....	20
Tabela 3 – Tabulação respostas do questionário aos sócios, Gerente e supervisor.....	21

SUMARIO

Capitulo 1 – Introdução.....	1
1.1 – Apresentação.....	1
1.2 – Tema / Problema.....	2
1.3 – Objetivos.....	3
1.4 – Justificativa.....	4
Capitulo 2 – Revisão teórico empírica.....	5
Capitulo 3 – A empresa e sua história da Qualidade.....	11
Capitulo 4 – A Analise e Propostas.....	17
4.1 – Analisando o ambiente.....	17
4.2 – Propostas para a Gestão de Recursos Humanos....	23
4.3 – Proposta para a Gestão Adm. Financeira.....	30
Capitulo 5 - Conclusão.....	36
Referências Bibliográficas.....	38
Anexo I.....	39
Anexo II.....	40
Anexo III.....	42
Anexo IV.....	43

CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 - APRESENTAÇÃO

O trabalho proposto será um estudo de caso de uma empresa de origem familiar, prestadora de serviços de transportes há 30 anos.

Inicialmente criada para atender com exclusividade uma única multinacional, especializou-se em transportes sensíveis.

Ao se passar duas décadas praticamente com um único cliente, o que tornava o negócio arriscado para o contexto dos anos 90, os proprietários e diretores decidiram abrir seus horizontes e foram em busca de novos clientes.

Esta iniciativa implicou em uma nova postura em relação ao mercado. Foi necessário rever seus conceitos e objetivos, a fim de atender uma nova postura interna e externa.

Ao longo deste estudo, identificaremos quais foram as mudanças implantadas e suas conseqüências, bem como serão analisados e propostos novas soluções para atender este mercado, bem como a satisfação de empregados e sócios.

1.2 - TEMA / PROBLEMA

O principal problema que identificamos nesta empresa é que a cultura da qualidade não foi absorvida por todos os colaboradores, gerentes e diretores. Ocorreu sim uma adesão parcial, onde a divisão operacional está totalmente engajada na política da empresa, enquanto que os setores administrativo e comercial ainda trabalham sem uma padronização das atividades, e sem comprometimento com os princípios da qualidade.

Atualmente, como a área operacional representa 86% do total de pessoas que trabalham nesta empresa, a cultura da qualidade fica evidenciada junto aos clientes e fornecedores, porém internamente, este setor sofre com o descompasso que existe com os setores de apoio, gerando assim problemas internos. Por exemplo, como não existe um orçamento e cronograma pré-definidos de compras de embalagens especiais para os serviços a serem realizados, ocorrem falta de produtos no momento da execução do serviço. Normalmente isto é solucionado realizando uma compra com qualquer fornecedor que tenha disponível o produto sem ser possível realizar uma cotação, e conseqüentemente pagando mais caro.

1.3 - OBJETIVOS

GERAL

Reavaliação das diretrizes do programa de qualidade junto a diretoria da empresa, identificando os motivos pelos quais alguns setores na empresa ainda não absorveram a cultura da qualidade , bem como quais foram os fatores de sucesso junto aqueles que absorveram a política implementada

ESPECÍFICOS

- 1) Reavaliação da implantação da política de qualidade nos diversos departamentos.
- 2) Avaliação da cultura de qualidade praticada pelos diretores, gerentes e colaboradores.
- 3) Implantar um sistema de qualidade voltado para a gestão de recursos humanos.
- 4) Implantar um sistema de qualidade voltado para a gestão administrativa financeira.

1.4 - JUSTIFICATIVA

Para se atingir os objetivos propostos de reavaliação da política de qualidade, cultura organizacional, e implantação de sistemas para a gestão administrativa, financeira e recursos humanos será necessário efetuar levantamentos através de entrevistas, pesquisas, tabulação dos dados e visitas a empresa pré-agendadas com os diretores, gerentes e colaboradores a fim de fazer o mapeamento da atual situação da política de qualidade. As pesquisas e entrevistas serão realizadas na própria empresa. A análise dos dados será realizada fora da empresa.

Acredita-se que este mapeamento da cultura interna e a identificação dos focos resistentes a mudança, poderá auxiliar a empresa como um todo a praticar a política da qualidade como uma filosofia interna, demonstrando que trata-se de uma técnica de gerenciamento que traz resultados motivacionais positivos para seus colaboradores, e conseqüentemente resultados operacionais e financeiros que trarão satisfação aos proprietários e clientes.

A maior contribuição deste trabalho será incentivar a empresa na busca pela certificação da atual ISO9001/2000 , que a auxiliará tanto no marketing interno quanto no externo, pois trará maior engajamento dos colaboradores bem como maior respeito junto aos clientes, e principalmente aos concorrentes.

CAPITULO 2 - REVISÃO TEÓRICO EMPIRICA

Segundo Falconi : *“Qualidade é mudança cultural, É preciso tempo para conduzir mudanças (5 a 10 anos). Se você não estiver disponível para isto, não inicie o programa.”* Esta afirmação nos traz uma reflexão profunda da situação paradoxal que vivemos no século XXI. Como iniciar um processo de mudança comportamental que trará resultados consistentes em uma década, se é necessário apresentar resultados imediatos, como retorno ao investimento, redução de custos e aumento da lucratividade.

O mercado atual é extremamente competitivo e cada vez mais exigente e veloz, portanto como encontrar um meio termo que satisfaça os anseios dos clientes e acionistas, sendo que o ser humano tem dificuldade de mudar suas rotinas, ainda mais sua cultura no trabalho. Esta é uma encruzilhada que todos se encontram, colaboradores e gerentes.

Assim sendo, as técnicas de implantação da qualidade têm que trazer respostas a esses anseios e necessidades de sobrevivência das pessoas e das empresas. Acreditamos que este é o caminho para o sucesso.

Em toda a bibliografia existente sobre as técnicas de qualidade, um fator primordial que não pode ser negligenciado é a comunicação clara e objetiva. Seja vertical ou horizontal. Isto é, a liderança da empresa tem que esclarecer a todos na empresa seus objetivos e metas, e conseqüentemente incentivar os colaboradores de todos os níveis a contribuir com suas idéias e sugestões, pois uma equipe coesa tende a acelerar o processo de solução de problemas, ou até mesmo de melhoria dos já existentes.

Para se atingir este nível de cultura organizacional, onde todos pensem a ajam estrategicamente para gerar processos de melhoria continua, precisa-se criar uma "Visão Compartilhada". Para se chegar neste estágio cada individuo da organização tem que ter uma imagem clara do futuro desejado (visão) , devem saber como chegar lá (estratégia) , saber como a empresa define o objetivo (missão) e como define a meta a ser alcançada (objetivo).

A estrutura hierárquica é somente uma referência para os níveis decisórios das estações de trabalho. O principal papel dos gerentes é vender a compreensão e a crença para se obter o comprometimento.

Definidos claramente e divulgados a todos os níveis da empresa a visão, a estratégia, a missão e os objetivos, o próximo passo é a elaboração dos processos operacionais e sua gestão de controle, a fim de aprimorar o bom atendimento individual. Incentivar a criatividade, iniciativa e rapidez. Enfatizar a confiança e consideração mútuas. Criar um ambiente com dialogo aberto, de equipe, onde inspire os espíritos empreendedores, com responsabilidade social e voltados para as reais necessidades dos clientes internos e externos.

Como já citado, o meio facilitador para implantar a cultura de qualidade na empresa é o gerente. Para tal é necessário ter um processo de gerência participativa, onde a conduta gerencial , aliado aos objetivos traçados, será a forma de envolver a equipe subordinada. O gerente tem que fazer uso irrestrito do processo de comunicação, seja para analisar solicitações de clientes internos e externos, seja para discutir tarefas e atividades, avaliação de subordinados, participar e elaborar reuniões, dialogar com os colegas e principalmente, transmitir informações.

Todavia a comunicação só é efetivada quando é recebida e compreendida pela outra parte envolvida. Assim sendo, sempre se faz necessário testar entendimento com o receptor da mensagem, para que não ocorram “ruídos” e más interpretações. Principalmente porque as pessoas podem se comunicar de diversas formas, não somente a verbal. Os envolvidos podem manifestar seu entendimento de diversas formas. Com aceitação, com ceticismo, com indiferença e até mesmo com participação. Cabe ao gerente interpretar cada situação e contorná-la a fim de atingir seu maior objetivo, que é manter uma equipe motivada.

A conduta gerencial, ao defrontar-se com estas situações deve agir adequadamente. Perante a um comportamento de aceitação é o momento de aproveitar e oferecer o máximo de informação, capitalizando a disponibilidade existente. Numa situação de ceticismo, o importante é analisar com muita objetividade o que vai ser dito e a forma de dizer, pois normalmente este comportamento reflete uma conduta questionadora e crítica. Já ao defrontar-se com um indivíduo indiferente, deve-se centrar-se nos aspectos motivacionais deste, preocupando-se mais em checar o nível de conhecimento do assunto do que em informa-lo de uma forma detalhada e precisa. Finalmente, defronte a um comportamento de participação, deve-se focar nos aspectos essenciais da informação, evitando qualquer detalhamento que não seja solicitado.

Em qualquer destes momentos, deve-se sempre tentar entender o ponto principal que o subordinado quer expressar. O gerente deverá procurar examinar o ponto de vista contrario ao seu, para poder entender o posicionamento do empregado. E sempre ser um ouvinte ativo, olhando diretamente seu subordinado, prestando atenção a suas palavras e sua

expressão corporal, procurando descobrir o que não é importante para ele, para a empresa e para o próprio locutor.

Uma técnica pouco utilizada nas empresas é a avaliação de desempenho e a utilização de feedback. A avaliação de desempenho é a medição feita após um período determinado de tempo e tem um efeito de constatação dos resultados produzidos durante o mesmo. Feedback é a verificação de resultados realizada periodicamente e tem como finalidade reconhecer os acertos, estimulando a manutenção do rumo planejado, ou constatar as dificuldades, realizando as correções necessárias. Sem essas duas ferramentas, os colaboradores podem se sentir sem orientação adequada, ou até agir da forma que lhe convier pois mesmos os seus erros aparentemente não são questionados. Uma gerência participativa tem que motivar e corrigir sua equipe utilizando-se sempre dessas duas técnicas.

Para que um direcionamento estratégico e gestão gerencial voltados para a qualidade obtenham sucesso é necessário que a direção da empresa tenha total compreensão do presente, ou seja, que ações devem ser tomadas a curto prazo para agregar valor ao negócio e manter o foco na direção desejada. Estar sempre atento as tendências do mercado para o futuro próximo para não perder oportunidades devido a mudanças no cenário sócio-econômico. Os processos devem ser constantemente monitorados para garantir a qualidade e a quantidade de respostas desejadas.

Mas sempre deve-se considerar as pessoas como a mola propulsora de um direcionamento estratégico de sucesso. Sem elas e seu comprometimento a empresa não conseguirá atingir qualitativamente e quantitativamente os resultados esperados. Os indivíduos, sejam diretores, gerentes ou

colaboradores, são o meio para que os processos estabelecidos sejam eficientes e eficazes.

Mas o que é processo, afinal? Processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. Uma empresa é um processo, e dentro dela existem vários processos, sejam os que geram o produto principal, sejam os de apoio para o funcionamento do processo principal.

Todo processo tem um efeito, ou seja, um resultado. Para que se possa gerenciar de fato um processo é necessário medir ou avaliar os seus efeitos.

Os itens de controle de um processo são os índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total.

Uma ferramenta criada para se identificar quais as causas que afetam um efeito desejado ou indesejado é o Diagrama de Ishikawa, ou Espinha de Peixe. Através desta técnica identifica-se com maior facilidade a correlação do efeito e suas causas.

Outra ferramenta criada que auxilia na medição dos efeitos de um processo, é o Gráfico de Pareto. Através deste pode-se visualizar qual das causas afetam a maior parte de um item de controle do processo. O gerente pode achar necessário verificar estas causas como meio de garantir um bom nível de seus resultados.

Os itens de verificação de um processo são os índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle.

Para se implantar o controle da qualidade total, a direção de uma empresa precisa se comprometer a utilizar este método para cumprir o seu objetivo maior, que é a sua sobrevivência no mundo atual.

O controle da qualidade , que tem como a primeira etapa , é eliminar as causas fundamentais dos problemas que surgem no dia-a-dia que afetam a sua produtividade. Para se obter o controle da qualidade é necessário que haja a análise do processo, para identificar as causas fundamentais dos problemas. Padronizar as atividades em processos, eliminando as causas indesejáveis. Definir os itens de controle, para verificar continuamente se as causas foram eliminadas ou se novas surgiram. Passando-se por todas estas etapas consegue-se manter sob controle todos os processos de uma empresa.

Um método eficaz de controle de processo é o ciclo PDCA (plan, do, check, action) composto por quatro etapas básicas : planejar, executar , verificar e atuar corretivamente.

Os itens de controle devem ser organizados numa tabela, indicando o 5W1H, onde são identificados os seguintes fatores do processo :

WHAT – Quais os itens de controle em qualidade, custo, entrega e segurança?
Qual a unidade de medida?

WHEN – Qual a frequência com que devem ser medidos (diário, semanal, mensal, anual)? Quando atuar?

WHERE – Onde são executadas as ações de controle.

HOW – Como exercer o controle. Indique o grau de prioridade para ação de cada item.

WHY – Em que circunstâncias o controle será exercido.

WHO – Quem participará das ações necessárias ao controle.

CAPITULO 3 - A EMPRESA E SUA HISTORIA DA QUALIDADE

Fundada em 1974, a empresa, objeto do nosso estudo, nasceu para atender exclusivamente uma multinacional recém chegada a capital Paranaense, Curitiba. A meta era não só efetuar a distribuição dos produtos nos estados do Paraná e Santa Catarina, mas também tinha o desafio de entregar equipamentos pesados e sensíveis em locais quase sempre de difícil acesso, como escadas ou acessos externos, sem a tecnologia disponível atualmente. Assim sendo, desenvolveu métodos eficazes de movimentações, o que tornou a empresa especializada neste segmento.

Em 1993, após 19 anos de parceria com um único cliente e já sob a participação da segunda geração na direção, a empresa abriu suas atividades para novos clientes, ao mesmo tempo em que começaram os investimentos.

A partir deste momento uma série de mudanças começaram a ocorrer, como a mudança do nome e da logomarca, construção do terminal de carga de Curitiba, abertura de filiais, aumento, modernização e padronização da frota, aprimoramento tecnológico, informatização dos processos e implantação de políticas e sistemas de qualidade.

Essa transição de uma pequena empresa familiar para uma empresa com maior infra-estrutura e melhor organização não distanciou os proprietários dos funcionários. A origem familiar da empresa propiciou a criação de um ambiente descontraído, onde todos os colaboradores tem total liberdade de expressão. Não existe formalidades entre os níveis hierárquicos. Existe sim uma proximidade entre a direção e a operação que agiliza a tomada de

decisão, bem como incentiva a comunicação informal, extremamente eficiente na captação dos problemas interpessoais.

Como trata-se de uma prestadora de serviços de transportes , nos escritórios e depósitos existem espaços voltados para a diversão e descanso para os momentos de ociosidade dos funcionários, como salas de televisão e de jogos. Portanto fica evidente que a empresa também se preocupa com o bem estar do empregado.

Em função desse ambiente descontraído, o índice de “turn-over” é extremamente baixo. Há vários funcionários com mais de 10 anos de empresa, o que facilita manter o nível de serviços de alta qualidade, em função da especialização da mão de obra contratada.

No seu segmento de transportes de sensíveis e logística integrada com armazenagem e distribuição, a empresa tem conquistado a confiança de grandes clientes, como multinacionais do segmento de telecomunicações e instituições bancárias. Inclusive o nível de satisfação destes clientes perante a postura dos gerentes e funcionários demonstra que este ambiente descontraído auxilia no relacionamento com os clientes diretos e indiretos.

Todavia, como a empresa é de propriedade de uma única família, apresenta vários problemas típicos desta categoria. Falta controle em diversos processos administrativos e comerciais, uma comunicação mais formal e investimento em treinamentos mais específicos nos setores deficientes. Algumas estratégias e procedimentos são alterados sem a devida divulgação a todos os envolvidos, principalmente aqueles que se encontram nas filiais das pontas, onde não tem contato diariamente com os diretores da empresa, que ficam na matriz em Curitiba.

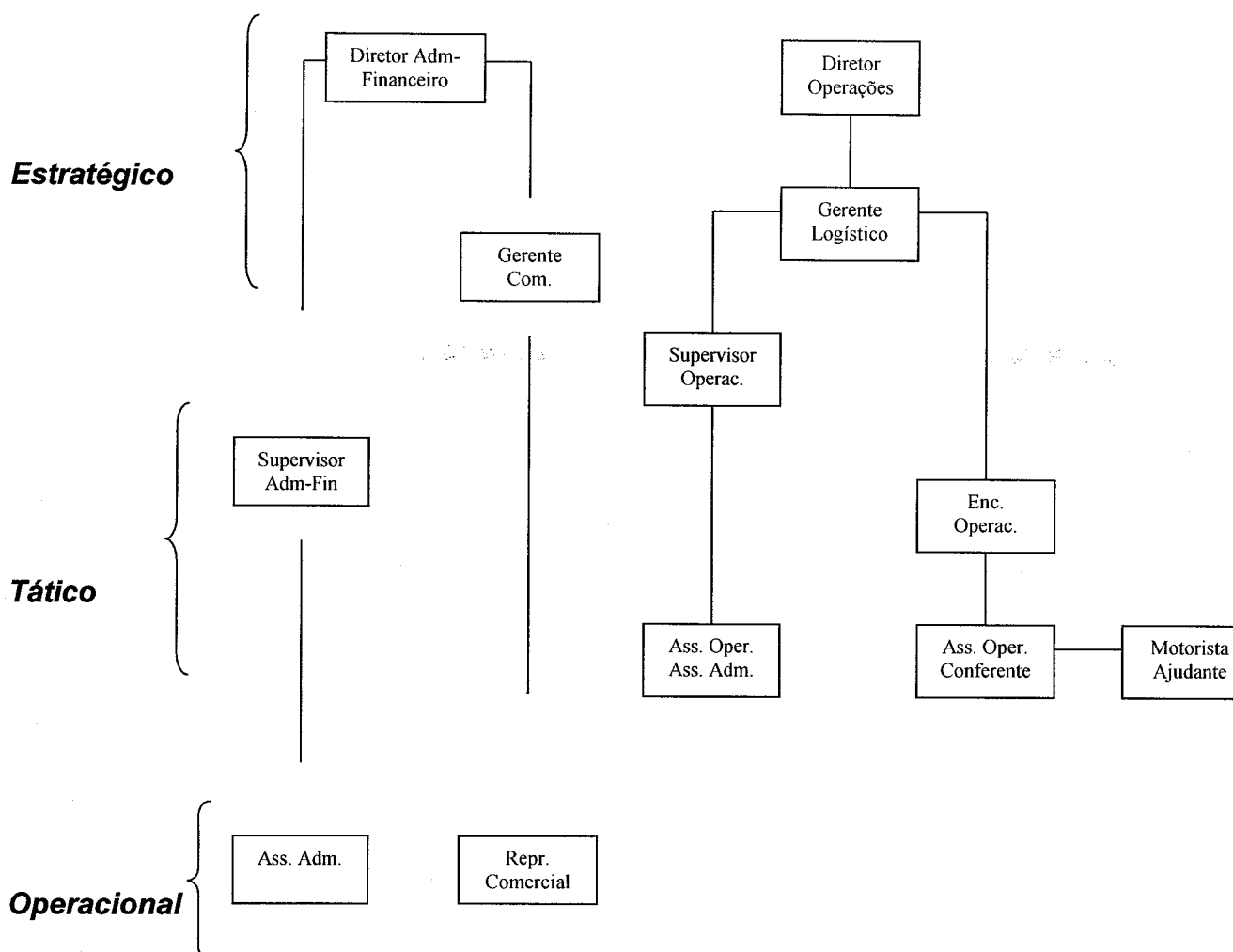
Em 1999, a empresa contratou uma empresa de consultoria em implantação de sistemas de qualidade. Neste período foram desenhados a maioria dos procedimentos praticados pela empresa, seguindo a linha da ISO9002/1994. Todavia após a implantação não obteve a certificação, pois a diretoria financeira não aprovou a continuidade do processo, pois considerou o custo alto e não estava engajada ainda com a cultura da qualidade.

A empresa tem conquistado clientes gradativamente, graças a seu Know-how no segmento de sensíveis, mas devido à necessidade de ampliar rendimentos, se desenvolveu em logística, mudanças nacionais e internacionais, fracionado, *delivery* e outros.

Está crescendo de forma consistente no âmbito operacional. Utiliza um sistema integrado que informatizou todos os departamentos e unidades, através de uma intranet.

Tem uma estrutura enxuta, com três níveis hierárquicos. Diretoria, supervisão e operacional. A empresa tem atualmente 81 colaboradores, entre diretos, agregados e comercial. A folha de pagamento e a contabilidade é terceirizada. Tem política de participação de resultados, mas sem planejamento prévio.

Figura 1 – Organograma da Empresa



A empresa está dividida em duas diretorias. Uma operacional, onde a implantação da ISO 9002/1994 obteve sucesso e adesão absoluta de todos os líderes e colaboradores. A outra diretoria, responsável pela administração financeira e comercial, utiliza os processos já definidos mas não na sua integridade, alterando constantemente as diretrizes das atividades. Não existe um fluxo de caixa formal, nem controle orçamentário por departamentos ou centros de custos.

Com a diversificação na carteira de clientes, a diretoria da empresa está se deparando com diversas exigências de clientes quanto à apresentação do

faturamento, vencimentos, atrasos nos pagamentos, isenção de multas, controles, etc. Ou seja, apesar do crescimento do faturamento está encontrando dificuldades em garantir um fluxo de caixa satisfatório para atender as necessidades financeiras da empresa.

Conforme já citado, a empresa já implantou a ISO9002/1994 com sucesso, e o controle das atividades operacionais satisfaz tanto os clientes quanto os sócios, pois trabalha com uma margem de problemas operacionais da ordem de quinze não conformidades do total de seis mil entregas / movimentações realizadas durante um mês. Isso representa um percentual de problemas da ordem de 0,25%.

Para os procedimentos administrativos também implantou a ISO a fim de unificar a atividades de suporte. Todavia este setor sofre de carência de conhecimento técnico da qualidade para aprimorar seus processos. Atualmente, não existe política de cargos e salários interna, somente utiliza como referência a tabela do sindicato. Não tem processo de recrutamento, nem de treinamento pré-definidos, muito menos planos de carreira para os colaboradores. As atividades são divididas entre os colaboradores conforme a necessidade imediata, sem controles gerenciais e sem levantamento de dados e resultados.

A empresa pratica pesquisas anuais com os empregados para identificar o nível de satisfação dos mesmos, bem como aplica pesquisas de satisfação de clientes logo após a conclusão dos serviços. Todavia após a realização destas pesquisas dificilmente desenvolve planos de ação para solucionar os problemas, ou simplesmente ataca aquele problema que pode afetar

seriamente a produtividade, ou que possa abalar a relação com os clientes mais significativos para a mesma.

A empresa pratica a filosofia de comunicação aberta, onde os empregados não precisam aguardar a pesquisa para se manifestar favorável ou desfavoravelmente contra qualquer situação. Isto facilita na solução de problemas, ou na implantação de novas idéias e processos. Todavia alguns problemas são resolvidos sem avaliação profunda das causas, gerando somente correções paleativas.

CAPITULO 4 - A ANALISE E PROPOSTAS

4.1 – ANALISANDO O AMBIENTE

Em função da nova perspectiva da ISO9001/2000, a empresa redefiniu sua missão e visão dentro da política da qualidade.

A atual Missão da empresa é “Ser uma empresa de excelência em serviços logísticos, que prima pela manutenção dos princípios éticos e morais implementados pelo seu fundador, com uma política de preços que garanta a melhoria contínua da qualidade e do aprimoramento técnico e ainda que possibilite justa remuneração e premiações aos seus colaboradores, obtendo o reconhecimento do mercado e a satisfação total dos clientes.”

A atual Visão da Companhia é “Estar entre as maiores e melhores empresas de logística do sul do Brasil. Socialmente responsável e ecologicamente correta, oferecendo o melhor ambiente de trabalho do segmento.”.

Iniciaremos a análise da política de qualidade já implantada, bem como o nível cultural da qualidade em todos os níveis hierárquicos da empresa aplicando um questionário. Através deste espera-se averiguar o conhecimento de todos os envolvidos com os processos já adotados, bem como seu nível de envolvimento com a qualidade.

Para identificar o problema, serão elaborados e aplicados três tipos de questionários. Um para o nível operacional, que envolve motoristas, ajudantes e conferentes, com uma linguagem de fácil entendimento para esta categoria. Outro questionário para o pessoal interno, onde haverá pessoas com cargos de

supervisão e assistentes administrativos. E um terceiro questionário para a diretoria. Estes estão demonstrados nos anexos I, II e III

Tabela 2

TABULAÇÃO DO QUESTIONARIO COM FUNCIONARIOS INTERNOS

População : 11 empregados entre administrativo, operacional e comercial

PERGUNTAS	SIM		NÃO		TOTAL
1	9	82%	2	18%	11
2	9	82%	2	18%	11
4	7	64%	4	36%	11
6	8	73%	3	27%	11
7	10	91%	1	9%	11
8	11	100%		0%	11
9	9	82%	2	18%	11
10	10	91%	1	9%	11
11	11	100%		0%	11
12	10	91%	1	9%	11
13	8	73%	3	27%	11
14	11	100%		0%	11
15	9	82%	2	18%	11
16	11	100%		0%	11

	A		B		C		D		E		TOTAL
3	7	64%		0%	2	18%	1	9%	1	9%	11

	A		B		C		D		TOTAL
5	5	45%	6	55%		0%		0%	11
17	8	73%	1	9%	2	18%		0%	11
18	4	36%	2	18%	5	45%		0%	11

Tabela 3**TABULAÇÃO DO QUESTIONARIO COM SOCIOS E GERENTES****População : 2 socios diretores, 1 gerente e 1 supervisor**

PERGUNTAS	SIM		NÃO		TOTAL
1	3	75%	1	25%	4
2	3	75%	1	25%	4
3	2	50%	2	50%	4
4	4	100%		0%	4
5	2	50%	2	50%	4
6	3	75%	1	25%	4
7	3	75%	1	25%	4
8	4	100%		0%	4
9	2	50%	2	50%	4
10	4	100%		0%	4
11	3	75%	1	25%	4
12	4	100%		0%	4
13	3	75%	1	25%	4
14	4	100%		0%	4
15	4	100%		0%	4

Após tabulação das respostas verificamos exatamente o que indicamos no inicio deste trabalho. Apesar da política da qualidade ser de conhecimento de todos os envolvidos, a cultura não foi absorvida totalmente. Inclusive, para nossa surpresa, o nível operacional é o mais carente de acesso a conhece-la e praticá-la. Talvez o maior problema neste caso seja o fato que este grupo tem um nível de escolaridade baixo e seu trabalho é externo, embora o nível de problemas sejam baixíssimos na execução das tarefas.

Outro fator são os lideres desta empresa. Através da pesquisa verificamos que estes não praticam atitudes fundamentais para a absorção da cultura da qualidade, como por exemplo, somente 50% deles divulgam os

objetivos da empresa aos seus subordinados. Desta forma como poderá ser possível que todos os colaboradores se engajem neste projeto.

A alternativa proposta para que os líderes adquiram e promovam a cultura, é demonstrando como outras empresas que atingiram maior sucesso e maior lucratividade através de programas de qualidade, incentivando a participação desses em simpósios, palestras e cursos destinados a liderança através da qualidade. Somente com treinamento intensivo podemos sensibilizar estas pessoas.

Em contrapartida identificamos que embora a cultura participativa ainda não está no nível desejado para um programa de qualidade obter sucesso, as pessoas gostam de trabalhar nesta empresa, e os líderes aceitam críticas e estão abertos a sugestões de melhoria nos processos. Isto demonstra que os indivíduos estão a caminho da implantação da cultura participativa.

Outro ponto importante que precisamos enfatizar é que a comunicação interna dos procedimentos criados e ou alterados precisam ser divulgados de forma mais enfática e eficiente. Apesar da empresa ter um mural de notícias, na pesquisa nenhum colaborador indicou que recebe informação através deste, o que talvez seja necessário incentivar a leitura do mesmo, ou adotar um jornal periódico para divulgação das melhorias e destaques da empresa.

O feedback deve ser mais praticado entre líderes e liderados, afim de que todos tenham e mantenham os mesmos objetivos focados no negócio da empresa.

4.2 – PROPOSTA PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Elaboramos uma proposta adequada de divulgação da política interna da qualidade, bem como uma forma de avaliação de desempenho periódico, onde todos receberão o feedback necessário para sua continuidade na empresa.

O sistema de avaliação periódico proposto será o que se segue. Veja formulário padrão proposto no anexo IV . Seu conteúdo definido junto a empresa é o abaixo demonstrado.

A empresa considera relevante para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores as seguintes competências:

1- EFICÁCIA: Considere a capacidade de realizar o trabalho com habilidade e com economia de tempo, sem perda da qualidade.

2- COOPERAÇÃO: Considere a espontaneidade em colaborar com o grupo e a capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora, demonstrando assim espírito de equipe.

3- CONHECIMENTO DO TRABALHO: Considere os conhecimentos práticos necessários à execução do trabalho.

4- ÉTICA E DISCIPLINA: Considere a forma como o colaborador recebe e cumpre as determinações que convém ao funcionamento regular da empresa e a honradez, e ainda a discrição.

5- INICIATIVA/CRIATIVIDADE: Considere a capacidade de procurar novas soluções e apresentar idéias e sugestões para o aperfeiçoamento do trabalho, sem prévia orientação.

6- INTERESSE EM AUTODESENVOLVER-SE: Considere a iniciativa em adquirir novos conhecimentos que lhe propiciem oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

7- INTERESSE PELO TRABALHO: Considere a vontade de executar com afinco suas atividades.

8- ORGANIZAÇÃO: Considere a capacidade de estruturar seu posto de trabalho e a maneira pela qual planeja e escolhe os meios mais adequados de executar o serviço, adequando o tempo e as tarefas, ou seja: trabalhar com método e ordem.

9- COMUNICAÇÃO: Considere a capacidade de se comunicar com as pessoas, de forma oral ou escrita, expressando idéias com lógica e objetividade.

10- QUALIDADE DO TRABALHO: Considere a exatidão e o esmero com que o colaborador executa as suas atividades.

11- RESPONSABILIDADE: Considere a capacidade de responder pelos seus atos e de cumprir com suas obrigações e prazos.

12- EQUILÍBRIO EMOCIONAL: Considere o estado emocional, o autocontrole e a prudência com que o colaborador enfrenta situações pessoais ou profissionais que influenciem na execução do trabalho.

13- FLEXIBILIDADE: Considere a capacidade para encarar situações / mudanças sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando disposição, interesse e abertura para entender situações e adotar, ou não, novas posições:

14- INTERAÇÃO COM CLIENTES INTERNOS / EXTERNOS: Considere a habilidade para interagir com clientes internos/externos, conhecendo e entendendo suas necessidades, trocando informações dando *feedback*, tendo em vista a satisfação e a realização das expectativas dos clientes.

15- MOTIVAÇÃO: Considere a energia, o entusiasmo e o comprometimento não apenas com o sucesso de projetos específicos, mas também com a unidade e o grupo como um todo. É motivado pela realização dos objetivos propostos e busca cumprir metas desafiadoras.

16- APARÊNCIA PESSOAL: Considere a higiene pessoal, o asseio o vestuário e ou o uniforme.

17- PONTUALIDADE/ASSIDUIDADE: Considere a chegada para o expediente dentro dos limites aceitáveis de atraso, tanto em tempo quanto em quantidade e ainda a quantidade de faltas, também dentro dos limites aceitáveis e ou justificáveis.

18- CONHECIMENTO DA POLÍTICA DA QUALIDADE E DOS OBJETIVOS DA EMPRESA:

Considere o conhecimento mesmo que não aprofundado da política da qualidade, missão e visão.

19- PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE: Considere o interesse, o envolvimento e o comprometimento com políticas e programas da qualidade.

20- CONSCIÊNCIA ECOLÓGICA: Considere a preocupação com assuntos relacionados ao meio ambiente como: separação e destinação de resíduos de embalagens, economicidade de recursos como papel e água, destinação correta de óleos e elementos filtrantes, etc.

Outra alternativa para incentivar o comprometimento dos colaboradores é implantar um programa de participação de lucros, onde este seja bem

divulgado, com elaboração previa, propondo metas gerais e individuais para o sucesso do programa de qualidade.

Um programa elaborado e definido com a empresa foi o que apresentamos na sequência.

Em função do desempenho individual do colaborador e principalmente dos resultados da empresa, a empresa oferece aos seus colaboradores o Programa de Participação nos Resultados – PPR; que observará os seguintes critérios e condições:

- a) O Objetivo de pagamento do Programa de Participação nos Resultados – PPR varia de 0 a 8% (zero a oito por cento) do salário anual recebido pelo colaborador, conforme tabela abaixo:

Quadro 1:

FATOR DE AVALIAÇÃO COLETIVA		BÔNUS
1*	Participação nos Lucros – Rentabilidade Mês a Mês	2% p12m
2*	ACELERADOR – Ausência de Acidentes e Avarias	1% p12m
3*	ACELERADOR – Lucro Líquido Anual Superior a 5%	1%
4*	ACELERADOR – 1 Contrato Grande e 2 Médios	2%

1 0,167% por mês que a empresa apresente lucro, podendo-se chegar a 2% de Bônus.

- 2 0,084% por mês que não ocorra nenhum acidente de trânsito ou avaria em volumes transportados, podendo chegar a 1% de Bônus.
- 3 2% de Bônus se a empresa atingir lucro líquido anual superior a 5%.
- 4 2% de Bônus caso ocorra um incremento de um cliente grande e dois médios na carteira de clientes.

Quadro 2:

FATOR DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL		BÔNUS
5*	ACELERADOR - Avaliação Indiv. Anual Acima 80 Pts.	2%

- 5 2% de bônus para colaboradores que atingirem avaliação igual ou superior a 80 pontos na Ficha de Avaliação Individual Anual.

Quadro 3:

FATOR DE DESCONTO		DESC.
6*	DESACELERADOR - Perda de Contrato Médio/Gde Porte	-1%

- 6 Desconto de 1% do total máximo atingido nos quadros 1 e 2, no caso de perda de um contrato de médio ou grande porte.

- b) O Período de Apuração dos Resultados é de 12 meses, contados de 1º de

Janeiro a 31 de Dezembro do ano corrente.

- c) O pagamento do Bônus será no mês de Janeiro do ano subsequente.
- d) O percentual máximo atingível será de 8% do salário anual, com teto máximo igual ao salário mensal do colaborador.
- e) Para efeitos de elegibilidade o salário anual é aquele obtido pela aplicação da seguinte fórmula: (Salário nominal vigente no mês de Dezembro x 12).
- f) Aos empregados admitidos durante o ano corrente, a Participação nos Resultados será paga proporcionalmente aos meses trabalhados.
- g) Os empregados desligados sem justa causa ou os desligados voluntariamente durante o ano não serão elegíveis ao pagamento, podendo no entanto, os casos serem analisados pela empresa, com vistas a possibilidade do pagamento dos benefícios.
- h) A proporcionalidade ao número de meses trabalhados no ano anterior corresponderá a $x/12$ avos, considerando-se parcela de mês igual ou superior a 15 dias como mês integral ($1/12$ avos).
- i) Receberão Participação nos Resultados os empregados que estiverem afastados por Acidente do Trabalho (período integral de afastamento); Licença Maternidade (pelo período legal da licença de 120 dias) e Auxílio-Doença (pelo período máximo de 90 dias), contando-se os dias a partir da data de afastamento.
- j) Os valores pagos como Participação nos Resultados, na forma e condições pactuadas, não serão incorporados aos salários dos empregados, sob nenhum pretexto, conforme Artigo 7º XI, da Constituição Federal.
- k) Agregados, terceiros e estagiários não participam.
- l) Colaboradores que receberem carta de advertência durante o ano não

recebem o bônus individual de 2%.

m) Funcionários comissionados não participam do PPR.

4.3 – PROPOSTA PARA A GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

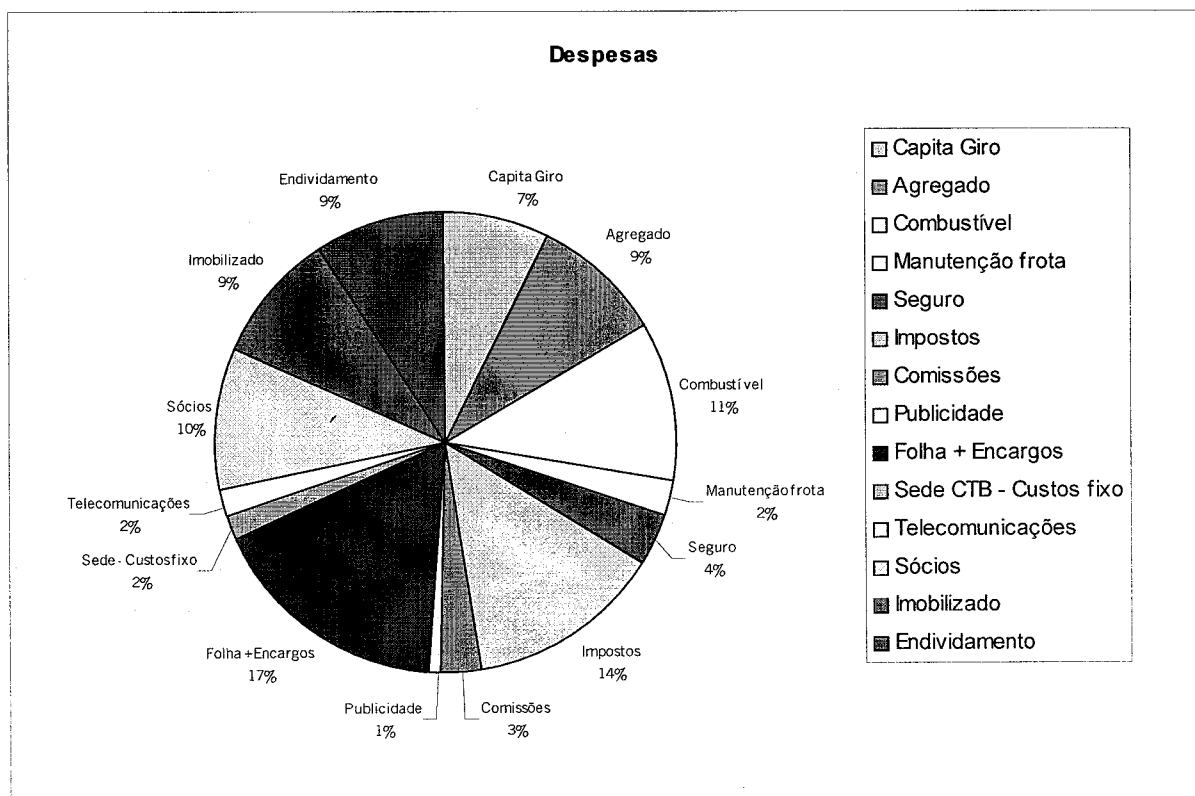
Com relação a gestão financeira da empresa, realizamos uma entrevista com o sócio-diretor da empresa responsável pela área, bem como com a funcionária que trabalha no setor de faturamento e contas a receber. Vejamos o que foi constatado.

No segmento de transportes, os custos operacionais são altos, e na atual conjuntura econômica as margens de lucro são cada vez mais baixas devido a alta concorrência no mercado. Por isso é imprescindível adotar procedimentos e normas capazes de trazer a receita o mais rápido possível para o caixa, sem ferir a relação cliente fornecedor.

A situação de recebimento do faturamento desta empresa está totalmente nas mãos dos clientes, que estão acostumados a pagar conforme suas possibilidades, pois não são cobrados juros por atrasos e qualquer diferença é descontada do pagamento sem aviso prévio pelo cliente. Alguns são cobrados via boletos bancários, outros por pagamento em carteira. Praticamente o atraso nos pagamentos é de 1/2 mês, ou seja, sempre estão trabalhando custeando as todas as despesas um mês e somente recebendo no outro. O fluxo está invertido, fazendo com que o nível de endividamento seja alto para custear a operação.

Quadro 4 – Posição do saldo do contas a receber em 30 de abril de 2004

FATURAMENTO MARÇO/VENC ABRIL 2004	R\$ 437.404,63
RECEBIDOS NO VENCIMENTO EM ABRIL/2004	R\$ 227.691,88
SALDO A RECEBER EM MESES FUTUROS	R\$ 209.712,75
SALDO MESES ANTERIORES REC EM ABRIL 2004	R\$ 108.316,00
SALDO FINAL EM ABRIL/2004	R\$ 101.396,75

Figura 2 – Gráfico representativo para demonstrar nível de endividamento e as despesas

Em entrevista com a funcionária responsável pelo faturamento e cobrança, identificou-se que para cada cliente regular existe uma forma diferente de apresentação da cobrança, o que demanda muito tempo na coleta dos documentos, organização dos mesmos, e emissão dos demonstrativos. Não existe também uma padronização no processo de cobrança para os casos em atraso. Segue diagrama 5W1H para demonstração da coleta dos dados:

Quadro 5 – 5W1H

<p>O QUE é necessário para o fechamento dos faturamentos regulares da transportadora ?</p>	<p>CONTRATO 1 > Relatório mensal de embarque com numero da coleta, com numero do patrimônio, com numero do conhecimento de transporte e com a data de entrega coletada no canhoto. Necessário anexar copia do CTRC, com canhoto assinado, e documento de coleta emitido pelo cliente. Emite-se duplicata em duas vias e uma retorna como protocolo. O pagamento ocorre 30 dias após a entrega da duplicata.</p> <p>CONTRATO 2 > Emissão de demonstrativo quinzenal, com o numero da solicitação, numero da nota fiscal do cliente, modelo equipameto e valor do frete. Envia por e-mail para validação do cliente. Somente após a liberação emite-se a fatura. O pagamento ocorre 15 dias após emissão da fatura, todavia o cliente tem histórico de atrasos constantes, chegando até 30 dias.</p> <p>CONTRATO 3 > Emissão de relatórios por categoria de movimentação, em periodicidades diferentes. Um por faixa peso, outro por entrega infrutífera e outro por retiradas. Não existe uma periodicidade fixa para fechamento e apresentação dos relatórios. A cada X movimentações emite uma fatura e envia ao cliente. O prazo para pagamento é de 15 dias, mas em pago de 45 a 60 dias sem encargos.</p> <p>CONTRATO 4 > Relatório quinzenal, separado por estado, com numero do controle de frete, separando os diferentes tipos de entregas por segmento do cliente. Anexa todas as primeiras vias do CTRC. Emite-se fatura mais boleto. Pagamentos pontuais após 15 dias da emissão da fatura.</p>
<p>QUEM executa todas estas atividades ?</p>	<p>A elaboração dos relatórios é feita pela funcionária do contas a receber, que recebe os documentos necessários pelos respectivos</p>

	encarregados operacionais de cada contrato.
QUANDO são realizadas estas atividades ?	Durante as oito horas diárias de trabalho. Nos picos de fechamentos mensais e quinzenais são necessários horas extras e a ajuda dos colegas.
ONDE são realizadas ?	No escritório da transportadora.
POR QUE são necessários todos estes documentos e anexos ?	Porque fazem parte da negociação inicial com o cliente. Em alguns casos, licitações, em outros contratos firmados, e outros somente acordos verbais.
COMO são feitos estes demonstrativos?	Em planilhas excel, mas buscando os dados junto a base de dados do sistema, evitando nova digitação, e confirmando com os documentos enviados pela área operacional.
COMO é realizada a cobrança nos casos em atraso ?	É verificado toda manhã os recebimentos liquidados em boletos e carteiras e passados à diretoria. Após o vencimento dos títulos vencidos é cobrado por telefone somente, sem cobrança de encargos pelos atrasos.

Durante o período de observação identificou-se as causas abaixo, que geravam estes atrasos constantes :

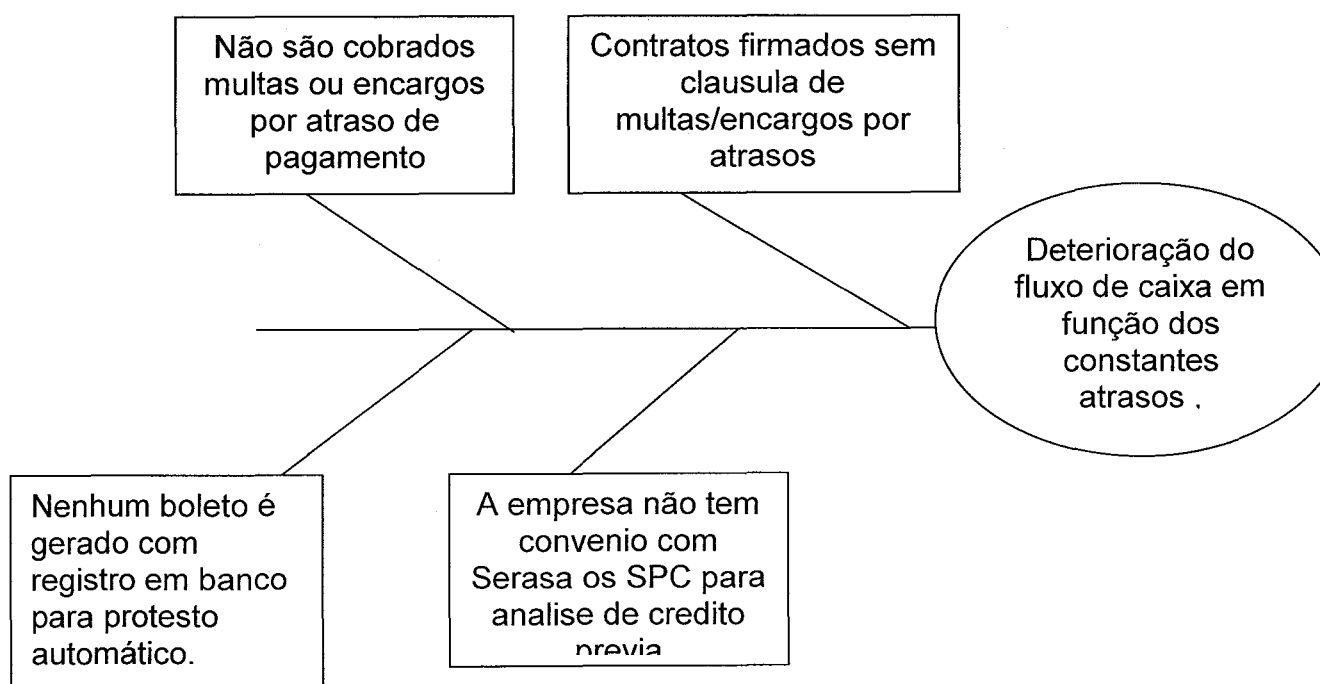


Figura 3 – Diagrama de espinha de peixe

O plano de ação proposto foi o que se segue :

O QUE	QUANDO	QUEM
Todos os clientes da iniciativa privada receberão a cobrança através de boletos bancários, com instrução de protesto a partir de 10 dias de atraso	A partir de 01 de maio de 2004	Resp. faturamento
Alterar abordagem no contato com os clientes durante a cobrança de faturas vencidas, mantendo a cortesia mas demonstrando os deveres dos clientes	Após treinamento de atendimento ao telefone	Resp. Gerencia e faturamento
Definir ciclo de cobrança durante os 15 dias entre vencimento e protesto, a fim de definir quem será protestado ou não.	Após reunião com Diretoria	Resp. Gerencia e comercial
Não permitir que durante a negociação com o cliente aceite-se tantas peculiaridades para apresentação do faturamento, ou que inclua este custo adicional no preço final	Imediato	Resp. Comercial
Incluir nos novos contratos cobrança de mora por atraso nos pagamentos, e suspensão dos serviços para os casos com inadimplência superior a 90 dias	A partir de 01 de maio de 2004	Resp. Comercial
Contratação dos serviços do Serasa para análise previa para orçamentos/contratos com valores acima de R\$ 500,00	A partir de 01 de maio de 2004	Resp Gerencia

Quadro 6 – Plano de Ação para o contas a receber

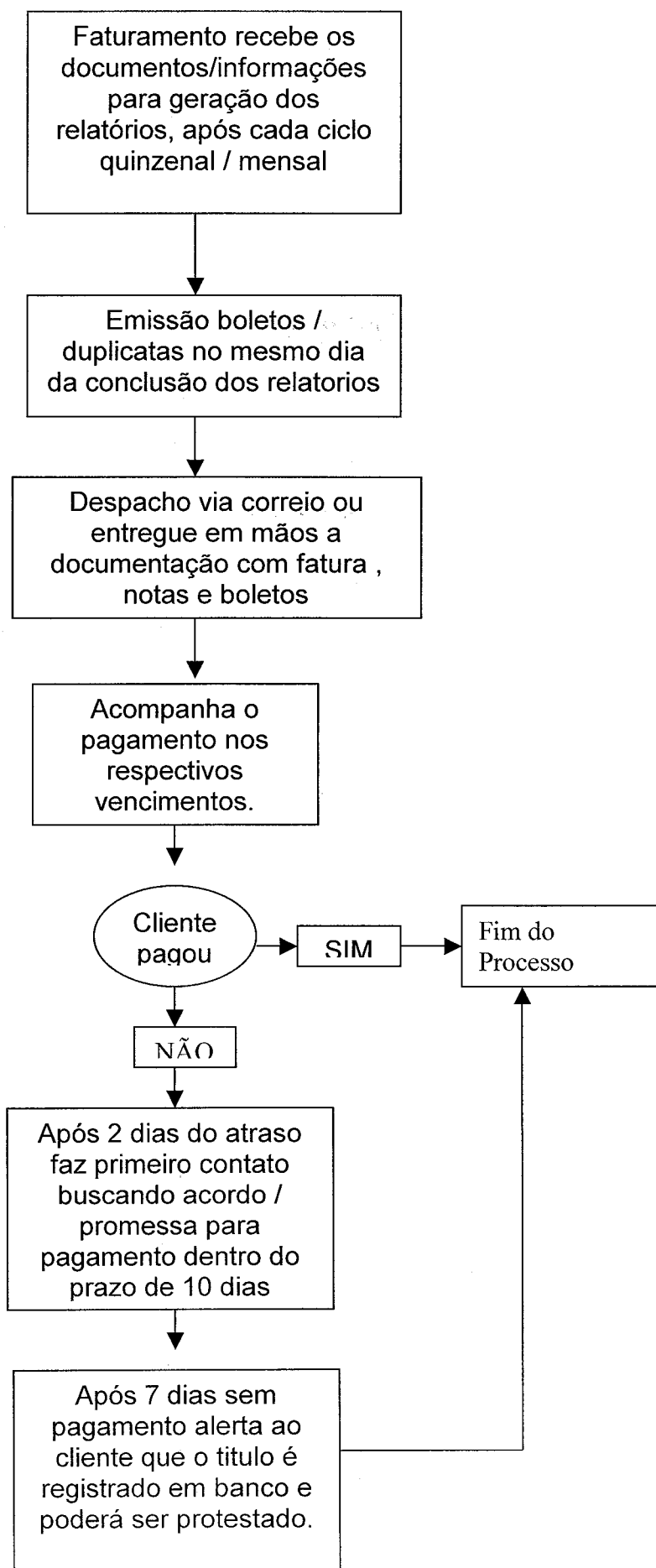
O cronograma de implantação proposto foi :

Reunião com todos os colaboradores envolvidos para demonstrar plano de ação	14/maio/2004
Emissão de boletos com instrução de protesto	01/julho/2004
Treinamento sobre atendimento ao telefone na cobrança	20/maio/2004
Reunião sobre ciclo de cobrança	18/maio/2004
Implantação novo ciclo cobrança	01/junho/2004
Verificação eficácia do novo ciclo	30/agosto/2004

Quadro 7 – Cronograma de implantação

Durante a reunião com a gerência e os colaboradores envolvidos ficou definido o seguinte fluxo de cobrança para as faturas vencidas:

Figura 4 – Fluxograma implantado para o setor de faturamento e cobrança



CAPITULO 5 - CONCLUSÃO

Durante a análise efetuada ao longo do período de estudo , verificamos que mesmo quando a liderança de uma empresa sabe claramente que necessita melhorar seus processos, sem adotar técnicas de comunicação formal e informal entre todos os colaboradores, o processo de implantação é prejudicado.

No caso estudado, verificamos que mesmo após cinco anos do inicio da implantação do processo de ISO 9002/1994, a cultura da qualidade não havia sido absorvida na integra por todos os níveis hierárquicos. Inclusive entre aqueles que promoveram o processo inicial.

Em paralelo verificamos que o ambiente de trabalho é favorável a uma implantação com maior ênfase na cultura da qualidade, pois não existe um distanciamento entre os proprietários e colaboradores. Inclusive durante a pesquisa realizada descobrimos que os empregados estão satisfeitos em trabalhar nesta empresa, e em contrapartida, os lideres aceitam sugestões de mudanças nos processos.

Um processo de mudança cultural só se conclui com eficácia quando todos os envolvidos, empregados e empregadores, acreditam e vêem claramente os resultados positivos obtidos. Por esta razão, sem uma comunicação clara , objetiva , divulgando a todos os objetivos e métodos aplicados, não se consegue implantar qualquer sistema de qualidade.

O que está prejudicando a absorção da filosofia da qualidade é a ausência de treinamento específico para todos os envolvidos, bem como a

adoção de praticas de comunicação interna formais, como reuniões, sessões individuais entre lideres e liderados.

Na pesquisa aplicada, na questão 5 do anexo III, onde questionamos “Você faz reuniões periódicas para comunicar os objetivos que são propostos pelos sócios para todos os seus subordinados?” somente 50% dos lideres desta empresa responderam que sim. Isto evidencia a necessidade de desenvolver esses lideres como facilitadores da implantação do programa com uma maior abrangência.

Acredita-se, portanto, com o sistema de avaliação periódico, bem como o programa de participação de resultados, tanto sócios quanto colaboradores se comprometerão mais com o programa de qualidade.

No primeiro estaremos incentivando através da avaliação que aqueles que são resistentes à mudança, passem a encarar o programa de qualidade como um processo rotineiro dentro da empresa.

O segundo demonstrará que aqueles que estiverem engajados terão um acelerador no seu bônus anual, o que é mais que um incentivo para qualquer individuo que vive nos dias atuais.

Assim estaremos envolvendo todos no programa de qualidade, além de garantir uma maior rentabilidade para a empresa, pois empregado motivado sempre é uma mola propulsora na obtenção de resultados positivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi – TQC Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte, MG : Editora de Desenvolvimento Gerencial , 1999 – 8ª. edição.

ECKES, George – A Revolução Seis Sigma : o método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucro. Rio de Janeiro , Campus, 2001 – 3ª. edição.

MONTANA, Patrick J. – Administração / Patrick J. Montana , Bruno H. Charnov. São Paulo , Saraiva, 2003 – 2ª. edição

LIMA, Frederico O - Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações / Frederico O. Lima , Paulo C. Teixeira . São Paulo , Atlas , 2000

GARVIN, David A – Gerenciando a Qualidade : A visão estratégica e competitiva . São Paulo , Qualitymark ,

ANEXO I

QUESTIONÁRIO CATEGORIA : OPERACIONAL

Este questionário é para ser respondido a mão, com caneta ou lápis, sem nome. Será utilizado para estudo somente. Não se trata de qualquer tipo de avaliação interna, portanto é importante que você responda sinceramente. Escolha somente uma das alternativas e marque com um x.

- 1) Você tem conhecimento que a empresa onde trabalha tem todos os procedimentos que você executa escritos ?
☐ sim ☐ não
- 2) Quando ocorre uma alteração em algum procedimento interno ou externo você é comunicado?
☐ sim ☐ não
- 3) De que forma você é comunicado ?
☐ através de meu chefe imediato
☐ através do mural existente no interior da empresa
☐ os colegas me avisam
☐ dificilmente recebo orientações sobre as mudanças decididas
☐ nunca fico sabendo das mudanças
☐ somente descubro a mudança após ter realizado uma tarefa errada
- 4) Quando você tem um equipamento novo a ser operado, ou um novo cliente a ser atendido, você recebe treinamento para a execução do trabalho ?
☐ sim ☐ não
- 5) Como você é treinado ?
☐ pelo meu colega no dia a dia
☐ pelo gerente/encarregado que reúne todos os envolvidos em uma sala
☐ nunca fui treinado internamente
- 6) Você sabe qual a missão da empresa onde trabalha ?
☐ sim ☐ não
- 7) Você sabe que a empresa tem uma política de qualidade ?
☐ sim ☐ não
- 8) Você sabe o que é qualidade ?
☐ sim ☐ não
- 9) Você sabe o que a empresa espera de você ?
☐ sim ☐ não
- 10) Você se sente a vontade trabalhando nesta empresa?
☐ sim ☐ não
- 11) Quando você tem um problema no seu trabalho, você conversa com seu chefe?
☐ sim ☐ não
- 12) Quando você tem um problema pessoal, você se sente a vontade para conversar com seu chefe ?
☐ sim ☐ não
- 13) Você gosta de trabalhar nesta empresa?
☐ sim ☐ não

ANEXO II

QUESTIONÁRIO CATEGORIA : INTERNOS

Este questionário é para ser respondido a mão, com caneta ou lápis, anonimamente. Será utilizado para estudo somente. Não se trata de qualquer tipo de avaliação interna, portanto é importante que você responda sinceramente. Escolha somente uma das alternativas e marque com um x.

- 1) Você tem conhecimento que a empresa onde trabalha tem uma política de qualidade onde existem todos os processos executados registrados?
☐ sim ☐ não
- 2) Quando ocorre uma alteração em algum procedimento interno ou externo você é comunicado?
☐ sim ☐ não
- 3) De que forma você é comunicado ?
☐ através de meu chefe imediato
☐ através de e-mail
☐ dificilmente recebo orientações sobre as mudanças decididas
☐ nunca fico sabendo das mudanças
☐ somente descubro a mudança após ter realizado uma tarefa errada
- 4) Quando o procedimento alterado afeta sua atividade, você recebe treinamento/orientação para a execução do trabalho ?
☐ sim ☐ não
- 5) Como você é treinado ?
☐ pelo meu colega no dia a dia
☐ pelo gerente/encarregado que reúne todos os envolvidos em uma sala
☐ pelo instrutor interno ou pelo externo quando sou encaminhado para uma instituição de ensino especializada.
☐ nunca fui treinado internamente ou externamente
- 6) Você sabe qual a missão da empresa onde trabalha ?
☐ sim ☐ não
- 7) Você sabe que a empresa tem uma política de qualidade ?
☐ sim ☐ não
- 8) Você sabe o que é qualidade ?
☐ sim ☐ não
- 9) Você sabe o que a empresa espera de você ?
☐ sim ☐ não
- 10) Você se sente a vontade trabalhando nesta empresa?
☐ sim ☐ não
- 11) Quando você tem um problema no seu trabalho, você conversa com seu chefe?
☐ sim ☐ não
- 12) Quando você tem um problema pessoal, você se sente a vontade para conversar com seu chefe ?
☐ sim ☐ não
- 13) Você recebe periodicamente feedback sobre o seu trabalho do seu chefe imediato?
☐ sim ☐ não
- 14) Você gosta de trabalhar nesta empresa?
☐ sim ☐ não

- 15) Você gosta de ser reconhecido e seu trabalho valorizado? (Não estamos tratando aqui do seu salário, mas sim de reconhecimento verbal . Ex.: divulgação em mural ou jornal interno como destaque)
- ☐ sim ☐ não
- 16) Você acha que a empresa reconhece seu trabalho? (Não estamos tratando aqui do seu salário)
- ☐ sim ☐ não
- 17) Como você classifica o ambiente de trabalho entre os colegas?
- ☐ alegre
☐ amável
☐ respeitoso
☐ “pesado”
- 18) Como você classifica o ambiente de trabalho com os chefes e proprietários da empresa?
- ☐ respeitoso
☐ amigável
☐ aberto
☐ fechado

ANEXO III

QUESTIONÁRIO CATEGORIA : SÓCIOS E GERENTES

Este questionário é para ser respondido a mão, com caneta ou lápis, anonimamente. Será utilizado para estudo acadêmico somente. Escolha somente uma das alternativas e marque com um x.

- 1) Você sempre comunica a todos os envolvidos as decisões que toma que afetam a rotina de seus subordinados?
☐ sim ☐ não
- 2) Você chama individualmente seus funcionários para conversar sobre seu desempenho positivo?
☐ sim ☐ não
- 3) Você chama individualmente seus funcionários para conversar somente quando ocorre um problema?
☐ sim ☐ não
- 4) Você elogia seu empregado pessoalmente quando este executa uma tarefa corretamente, ou quando supera suas expectativas?
☐ sim ☐ não
- 5) Você faz reuniões periódicas para comunicar os objetivos que são propostos pelos sócios para todos os seus subordinados?
☐ sim ☐ não
- 6) Você faz reuniões periódicas com os gerentes e diretores para comunicar as mudanças que terão que ser implantadas?
☐ sim ☐ não
- 7) Você faz ou participa de reuniões para discutir os processos existentes e melhorá-los?
☐ sim ☐ não
- 8) Você aceita quando um funcionário faz uma crítica direta ou indiretamente sobre a empresa?
☐ sim ☐ não
- 9) Quando esta crítica é negativa, você chama para conversar com este colaborador?
☐ sim ☐ não
- 10) Você aplica as sugestões de sua equipe na mudança dos processos?
☐ sim ☐ não
- 11) Sua equipe faz sugestões para mudança de processos?
☐ sim ☐ não
- 12) Você explica de forma clara e objetiva o que deseja de cada empregado subordinado seu?
☐ sim ☐ não
- 13) Você procura treinar/orientar seu subordinado como você deseja que ele proceda, independente de processo definido ou não?
☐ sim ☐ não
- 14) Você sabe qual a missão e visão da empresa?
☐ sim ☐ não
- 15) Você acredita que seus subordinados gostam de trabalhar com você?
☐ sim ☐ não

ANEXO IV

LOGO EMPRESA X	PAD	Código: WE-PAD-A_01
	PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Revisão: 00
		Data: 24/01/2004
		Página: 1/4

Colaborador:	Cargo:
Unidade:	Avaliador(es):
Score Total: _____ Mínimo atingível: <u>20</u> Máximo Atingível: <u>100</u> Média: _____ (_____)	

- 5-ÓTIMO: Sempre Ultrapassa padrões.
4-BOM: Às vezes ultrapassa padrões.
3-REGULAR: Satisfaz os padrões (Atende as expectativas)
2-SOFRÍVEL: Às vezes abaixo dos padrões (Requer desenvolvimento)
1-FRACO: Sempre abaixo dos padrões (Requer significativo desenvolvimento)

A Empresa X considera relevante para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores as seguintes competências:

1- EFICÁCIA: Considere a capacidade de realizar o trabalho com habilidade e com economia de tempo, sem perda da qualidade.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO				
5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco

2- COOPERAÇÃO: Considere a espontaneidade em colaborar com o grupo e a capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora, demonstrando assim espírito de equipe.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO				
5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco

3- CONHECIMENTO DO TRABALHO: Considere os conhecimentos práticos necessários à execução do trabalho.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO				
5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco

4- ÉTICA E DISCIPLINA: Considere a forma como o colaborador recebe e cumpre as determinações que convêm ao funcionamento regular da empresa e a honradez, e ainda a discrição.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

5- INICIATIVA/ CRIATIVIDADE: Considere a capacidade de procurar novas soluções e apresentar idéias e sugestões para o aperfeiçoamento do trabalho, sem prévia orientação.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

6- INTERESSE EM AUTODESENVOLVER-SE: Considere a iniciativa em adquirir novos conhecimentos que lhe propiciem oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

7- INTERESSE PELO TRABALHO: Considere a vontade de executar com afinco suas atividades.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

8- ORGANIZAÇÃO: Considere a capacidade de estruturar seu posto de trabalho e a maneira pela qual planeja e escolhe os meios mais adequados de executar o serviço, adequando o tempo e as tarefas, ou seja: trabalhar com método e ordem.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

9- COMUNICAÇÃO: Considere a capacidade de se comunicar com as pessoas, de forma oral ou escrita, expressando idéias com lógica e objetividade.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

10- QUALIDADE DO TRABALHO: Considere a exatidão e o esmero com que o colaborador executa as suas atividades.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

11- RESPONSABILIDADE: Considere a capacidade de responder pelos seus atos e de cumprir com suas obrigações e prazos.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

12- EQUILÍBRIO EMOCIONAL: Considere o estado emocional, o autocontrole e a prudência com que o colaborador enfrenta situações pessoais ou profissionais que influenciem na execução do trabalho.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

13- FLEXIBILIDADE: Considere a capacidade para encarar situações / mudanças sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando disposição, interesse e abertura para entender situações e adotar, ou não, novas posições:

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

14- INTERAÇÃO COM CLIENTES INTERNOS / EXTERNOS: Considere a habilidade para interagir com clientes internos/externos, conhecendo e entendendo suas necessidades, trocando informações dando *feedback*, tendo em vista a satisfação e a realização das expectativas dos clientes.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

15- MOTIVAÇÃO: Considere a energia, o entusiasmo e o comprometimento não apenas com o sucesso de projetos específicos, mas também com a unidade e o grupo como um todo. É motivado pela realização dos objetivos propostos e busca cumprir metas desafiadoras.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

16- APARÊNCIA PESSOAL: Considere a higiene pessoal, o asseio o vestuário e ou o uniforme.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

17- PONTUALIDADE/ASSIDUIDADE: Considere a chegada para o expediente dentro dos limites aceitáveis de atraso, tanto em tempo quanto em quantidade e ainda a quantidade de faltas, também dentro dos limites aceitáveis e ou justificáveis.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

18- CONHECIMENTO DA POLÍTICA DA QUALIDADE E DOS OBJETIVOS DA EMPRESA:

Considere o conhecimento mesmo que não aprofundado da política da qualidade, missão e visão.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

19- PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE:

Considere o interesse, o envolvimento e o comprometimento com políticas e programas da qualidade.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

20- CONSCIÊNCIA ECOLÓGICA:

Considere a preocupação com assuntos relacionados ao meio ambiente como: separação e destinação de resíduos de embalagens, economicidade de recursos como papel e água, destinação correta de óleos e elementos filtrantes, etc.

MÁXIMO ↔ MÍNIMO

5-Ótimo	4-Bom	3-Regular	2-Sofrível	1-Fraco
---------	-------	-----------	------------	---------

Comentários do Avaliador:

Comentários do Avaliado:

